Армен Петросян

СВЕТ в конце тоннеля

НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА ПРИРОДУ ЛИДЕРСТВА

ЛИДЕРСТВО НЕ ЯВЛЯЕТСЯ НИ ОСОБОЙ ФУНКЦИЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА, НИ ВТОРЫМ «Я», ГНЕЗДЯЩИМСЯ В ТЕЛЕ МЕНЕДЖЕРА, НО ПРОТИВОСТОЯЩИМ ЕГО СОБСТВЕННОЙ СУЩНОСТИ. НАОБОРОТ, ОНО ОБЛАДАЕТ ЦЕЛЫМ РЯДОМ КАЧЕСТВ, ПРИДАЮЩИХ ЕМУ ОПРЕДЕЛЁННОЕ СВОЕОБРАЗИЕ И ОТЛИЧАЮЩИХ ОТ ДРУГИХ ПРОЯВЛЕНИЙ ЧЕЛОВЕЧЕСКОЙ НАТУРЫ. У ЛИДЕРОВ ЕСТЬ ОСОБАЯ СФЕРА ПРИЛОЖЕНИЯ СИЛ, А КРОМЕ ТОГО, ОНИ РАСПОЛАГАЮТ СОБСТВЕННЫМИ СРЕДСТВАМИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ СВОЕЙ МИССИИ. СЛОВОМ, ЛИДЕРСТВО ОТНЮДЬ НЕ СОВПАДАЕТ С МЕНЕДЖМЕНТОМ И В КАКОМ-ТО СМЫСЛЕ ДАЖЕ ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ ЕГО ПРОТИВОПОЛОЖНОСТЬ.



Стиль управления

Структура организации

Ориентиры

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА



Управление в обществе

Менеджеры ставят конкретные, количественно определённые цели с привязкой ко времени, с помощью которых упорядочивается деятельность сотрудников. Это придаёт определённость предпринимаемым действиям и обеспечивает возможность проверки и корректировки получаемых результатов. Подчинённые выполняют поставленную перед ними задачу, поскольку в конечном счёте это соответствует их собственным интересам. То есть приверженность организационным целям становится для них средством удовлетворения их потребностей. Менеджеру приходится стимулировать подчинённых, чтобы побудить их к необходимым действиям. Их надо убедить в существовании безусловной связи между их усилиями и осуществлением личных планов. Иначе организационные цели едва ли будут достигнуты.

Чтобы действовал механизм обратной связи, менеджер должен умело применять вознаграждение и наказание, посредством которых закрепляются правильные действия и отсекаются или подавляются неправильные. Но при этом следует также взвешивать получаемые результаты, отслеживать тенденции, при необходимости корректировать их, а порой даже пересматривать цели. Всё это вместе составляет систему контроля, встроенную в тело организации.

У лидеров дело обстоит по-другому. Они делают упор на расплывчатом видении, не столько задающем ориентиры и характер деятельности последователей, сколько вызывающем у них желание действовать. По своей природе такое видение является скорее мечтой, нежели конкретным замыслом, подлежащим осуществлению[1].

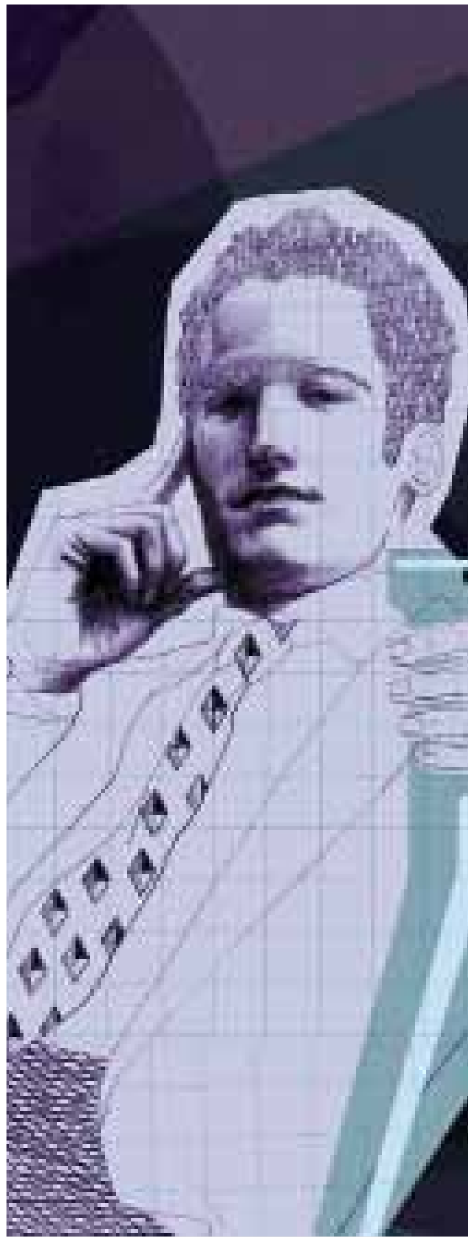
Действия, согласующиеся с видением, разделяемым приверженцами лидера, воспринимаются как соответствующие их нуждам и чаяниям. Поэтому они совершаются без каких бы то ни было внешних стимулов. Мотивы последователей выражаются непосредственно в видении и тем самым способствуют его присвоению. Оно воспринимается не как что-то навязанное извне, а как воплощение их собственных устремлений. Но, если приверженцы лидера относятся к действиям, совершаемым под его влиянием, как к чему-то необходимому им самим, надо ли прибегать к мерам стимулирования? В их внутренней системе координат общее видение весит не меньше и потому служит даже более надёжным инструментом побуждения к действиям, чем любые материальные или моральные посулы. А значит, последователи в любом случае будут демонстрировать высокую самоотдачу – по крайней мере те из них, которые не лукавят и следуют за лидером искренне, без каких бы то ни было задних мыслей[2].

Отсюда понятно, что демонстрирование преданности декларируемому видению и наглядные примеры должного поведения становятся для лидера важнейшим приоритетом. Усвоенные последователями, они фактически составляют каркас их деятельности и своего рода

[1] Петросян А. Э. Арсенал лидерства: видение как размытый образ // Новый менеджмент, 2010. – №7

[2] Петросян А. Э. Арсенал лидерства: механизм воодушевления // Новый менеджмент, 2010. – №9

[2] См.: Петросян А. Э. Арсенал лидерства: Олицетворение должного поведения // Новый менеджмент, 2010. – №10



квазиконтрольный механизм, который предотвращает нежелательные отклонения и удерживает её в допустимых пределах[3].

Однако было бы явным преувеличением утверждать, что менеджмент и лидерство абсолютно не зависят друг от друга и взаимно безразличны. Есть множество тонких нитей, которые соединяют и сближают их и даже придают им родственный характер. Дело в том, что в них находит проявление другая, еще более фундаментальная человеческая способность, называемая управлением. Она охватывает все формы руководства людьми и воздействия на них с целью получения требуемых результатов.

Под управлением подразумеваются всякого рода власть, надзор и применение полномочий. Управлять – значит возглавлять индивидов и коллективы в широком смысле слова, включая все случаи, связанные с отношениями господства и подчинения.

Механизм управления состоит из трёх основных элементов – ориентиров, движущих сил и обратной связи. Но, разумеется, он не может быть единообразным и недифференцированным. Направленный на решение разных и даже противоположных задач, он приобретает столь же неидентичные формы. То же самое касается применяемых способов. Они сообразуются как с объектами, так и с формами управления.

Человеческие сообщества, нуждающиеся в управлении, можно объединить в две предельно широкие категории: формальные организации (то есть официально созданные и строго упорядоченные) и неформальные ассоциации (не обязательно возникающие спонтанно, но не приобретающие сколько-нибудь разветвлённую структуру, а их участники сохраняют весьма значительную свободу взаимоотношений). Формальную организацию можно определить как объединение людей, которые вовлекаются в её деятельность исходя из личных интересов. В ней предусматриваются специально учреждаемые функциональные роли (должности) и вертикально интегрированная (иерархическая) структура, четкие правила, регламентирующие деятельность отдельных участников и их групп, их полномочия и ответственность. Людей побуждают к работе путем индивидуальной мотивации и стимулирования, а сама их деятельность подвергается постоянной и систематической оценке и модификации в соответствии с чётко сформулированными общими (организационными) целями.

Нечто совершенно противоположное происходит в неформальной организации (ассоциации). Она представляет собой объединение людей, чьи усилия поддерживаются их собственными устремлениями и убеждениями. Положение участников тут гораздо более единообразное и взаимодействие осуществляется в основном на горизонтальном (равноправном) уровне. Они побуждаются к совместной деятельности схожим восприятием реальности и созвучными ожиданиями, что воодушевляет их, а критериями оценки становятся принятые (одобренные) модели (стандарты) поведения.

Понятно, что эти разновидности отнюдь не исчерпывают всего разнообразия человеческих объединений. Они составляют лишь два полюса, между которыми – целая вереница различных промежуточных (переходных) форм. Однако любая реальная организация – даже самая далёкая об обоих полюсов – не является чем-то совершенно отличным от них, а всего лишь сочетает в себе (в определённых пропорциях) присущие им черты.

> ЧТОБЫ ДЕЙСТВОВАЛ МЕХАНИЗМ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ, МЕНЕДЖЕР ДОЛЖЕН УМЕЛО ПРИМЕНЯТЬ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ И НАКАЗАНИЕ



ДЕМОНСТРИРОВАНИЕ ПРЕДАННОСТИ ДЕКЛАРИРУЕМОМУ ВИДЕНИЮ И НАГЛЯДНЫЕ ПРИМЕРЫ ДОЛЖНОГО ПОВЕДЕНИЯ СТАНОВЯТСЯ ДЛЯ ЛИДЕРА ВАЖНЕЙШИМ ПРИОРИТЕТОМ

ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Разумеется, было бы странным полагать, что столь разными (если не сказать – противоположными) человеческими объединениями надо управлять одинаково. Напротив, применяемые в них методы управления обладают весьма существенными особенностями. Иначе вряд ли удалось бы эффективно осуществлять планы, столь характерные для каждого вида организации людей. Не удивительно, что человечество в ходе своей долгой истории сумело выработать и успешно применяло такие методы даже без особого углубления в их природу и своеобразие.

Уже беглого взгляда на деятельность неформальных объединений достаточно, чтобы заметить: главное в ней – определение направлений движения, разработка соответствующей им политики и создание некоторых «разумных образцов поведения», обеспечивающих продвижение к желаемому будущему. Что же касается формальных организаций, то в них – именно потому, что цели должны определяться гораздо точнее и конкретнее, – встраивается сложный механизм привязки целей к личным интересам отдельных людей, стимулирования их деятельности, а также постоянного контроля и недопущения выхода текущих и особенно конечных результатов за установленные пределы. Это совершенно иная форма управления, когда предпочитается держать руку на пульсе повседневной жизни организации, а не взирать на неё с высоты птичьего полёта.

Первый способ управления называется правлением. Оно означает указывать направление, показывать пример, задавать моральные рамки поведения. В контексте современных реалий править есть не что иное, как отправлять власть, выполнять конкретные политические функции. Иначе говоря, это не полномочия внутри определённой организационной структуры, а власть по отношению к некоторой достаточно единообразной массе по ту сторону формальной организации. Такова, например, власть государства над народом или муниципалитета над населением соответствующей территории.

Правители формируют направления дальнейшего развития, вырабатывают политический курс и устанавливают порядок, ограничивающий свободу действий граждан, но не вторгаются в их частную жизнь, не ставят им конкретных целей и тем более не оценивают каждый их шаг. Короче, они не хватают людей за руку, если только те не нарушают установленного порядка. Правда, правление нередко уподобляется построению власти в формальной организации. Идеальные модели такого рода представлены в различных антиутопиях вроде «Мы» Е. Замятина или «1984» Дж. Оруэлла. Но на практике с этим приходится сталкиваться только в условиях тоталитарного строя, когда само общество превращается, по сути, в некую формальную организацию.[4] Однако тоталитарное правление – все-таки недопустимая крайность. Не говоря уже о том, что с ним нужно всячески бороться, в полной мере оно не реализуемо.

Вторая форма управления свойственна формальным организациям. Она известна под названием администрирования и больше связана с ведением повседневных дел и решением конкретных задач. Формирование политики – если и происходит в её рамках – является тут вторичной задачей, остающейся на периферии внимания. И это вполне естественно. Ведь в формальной организации существуют официально подтверждённые и относительно постоянные цели, действуют строгие правила

[4] Петросян А. Э. Пришествие тоталитаризма: прыжок мимо царства свободы // Научный вестник Омской академии МВД России, 2009. – №1; Тоталитаризм: нищета мессианства // Credo new, 2009. – №1

поведения и выдерживается высокий уровень разделения труда. Они жёстко ограничивают произвол и спонтанные действия. А вопросы политики или стратегической переориентации появляются только на крутых поворотах, когда предыдущая формализация деятельности (цели, структуры и правила) перестаёт способствовать развитию и начинает играть роль своего рода «смирительной рубашки», сковывающей инициативу сотрудников, в том числе и администраторов.

Разумеется, это вовсе не значит, что формальные организации довольствуются администрированием, а неформальные не знают ничего, кроме правления. Президент правит государством, но для этого прибегает к услугам своего аппарата, который, будучи частью государственной машины, представляет собой формальную организацию, нуждающуюся в определённом внутреннем управлении. А оно осуществляется как раз в форме администрирования.

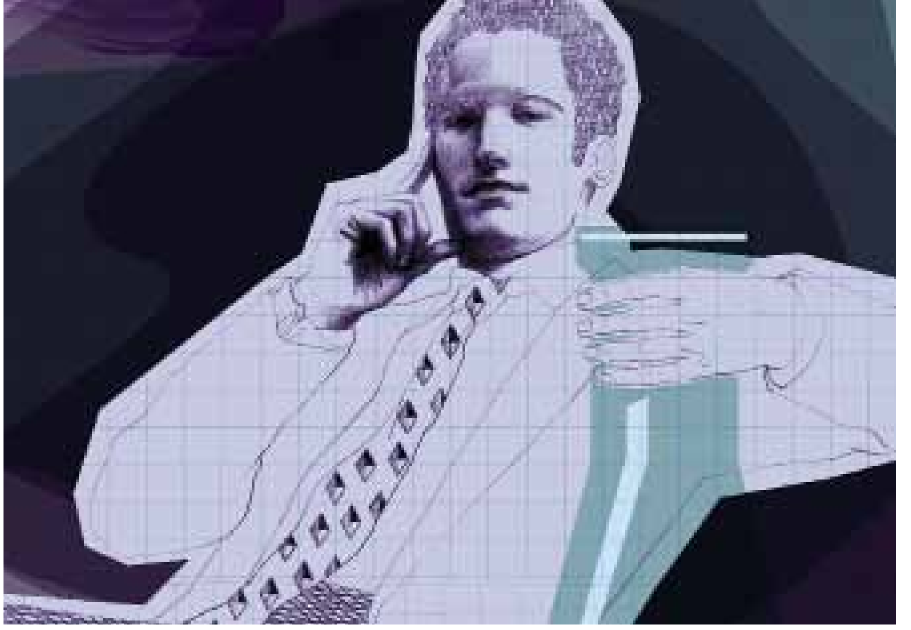
Даже в корпорациях – типичных формальных организациях – есть элементы, непосредственно не связанные с их внутренней структурой и как бы возвышающиеся над ней. Например, совет директоров или наблюдательный совет. Они не участвуют в текущей деятельности организации и не имеют права непосредственно воздействовать на решения менеджеров и даже рядовых исполнителей. Но эти органы чрезвычайно влиятельны. Именно они устанавливают долговременные цели, утверждают стратегию развития, а иногда и назначают на высшие должности. Подобного рода органы правят формальными организациями, но не администрируют их. Принадлежащая им функция как бы выносится за рамки организации, чтобы не нарушать стройности и единства управления.

Таким образом, правление, как и администрирование, применяется и в формальных, и в неформальных объединениях. Разница лишь в том,

Таблица 1. ТИПОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Основные элементы	Виды и характерные особенности	
Объекты	**Формальная организация** › Объединение, участие в работе которого обусловлено личными интересами каждого, с официально учреждёнными функциональными ролями (должностями) и вертикально интегрированной (иерархической) структурой, а также полномочиями и ответственностью отдельных людей › Побуждение к деятельности основано на индивидуальной мотивации и стимулировании. › Выполнение должностных обязанностей подвергается систематической проверке, корректировке и модификации в соответствии с чётко сформулированными общими (организационными) целями	**Неформальная ассоциация** › Объединение людей, участие в деятельности которого обусловлено устремлениями и верой, с одинаковым положением каждого и преимущественно горизонтальными (однопорядковыми) формами взаимодействия между ними › Побуждение к деятельности основано на коллективном воодушевлении (общих установках и ожиданиях) › Проверка выполнения задач носит, как правило, неофициальный и несистематический характер и заключается в его соотнесении с принятыми стандартами (схемами) поведения
Формы	**Администрирование** › Управление, связанное с ведением повседневных дел и решением конкретных задач. Подразумевает определение предмета деятельности, структуры и функций организации, ее кадрового состава и особых правил поведения	**Правление** › Осуществление власти (отправление полномочий) в отношении достаточно единообразной (практически неструктурированной) массы людей. Включает в себя определение направлений развития, выработку политического курса, установление общих законов (предписаний), ограничивающих свободу действий исполнителей
Способы	**Менеджмент**	**Лидерство**
	› Постановка целей, соответствующих интересам организации, побуждение сотрудников – посредством удовлетворения их личных интересов и предложения привлекательных стимулов – к участию в общем деле и выполнению намеченных планов, а также поддержание механизма контроля и обратной связи	› Превращение общей цели (видения) в мечту последователей; пробуждение в них непосредственного желания приступить к её осуществлению и автоматизация контроля над их деятельностью (путем демонстрирования образцов должного поведения); обеспечение самоотдачи последователей и единства их действий

> МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ СОСТОИТ ИЗ ТРЁХ ОСНОВНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ – ОРИЕНТИРОВ, ДВИЖУЩИХ СИЛ И ОБРАТНОЙ СВЯЗИ



какое место та или иная форма управления там занимает и в чём именно заключаются её роль. Функция администрирования в неформальном объединении, как и правления – в формальной организации, вторична и находится обычно на заднем плане. Однако она не просто носит подчинённый характер. Как администрирование становится главной формой управления внутри органов (институтов) власти, точно так же правление оказывается основным каналом влияния во внешних (вынесенных) органах формальных организаций.

Но, поскольку администрирование и правление принадлежат к разным видам объединения людей и обладают принципиально различной природой, очевидно, они должны использовать и разные способы воздействия на людей, в наибольшей мере отвечающие их задачам. Именно такими способами управления и являются менеджмент и лидерство. Первый относится к администрированию, второй – к правлению. Менеджер представляет цели в виде конкретных ориентиров, соответствующих интересам организации, побуждает работников – с помощью привлекательных стимулов – присоединиться к общим усилиям и совместному выполнению планируемых действий и запускает механизм контроля, чтобы обеспечить их адекватность и своевременность. Что касается лидера, то он преобразует свою цель в мечту последователей, пробуждает в них желание осуществить её (воодушевление как движущая сила), демонстрирует примеры надлежащего поведения (особый механизм обратной связи) и тем самым как бы автоматизирует контроль над деятельностью приверженцев. Это позволяет ему добиться их самоотдачи и стремления к единству действий (табл. 1).

Значит ли это, что лидерство и менеджмент несовместимы или что там, где используется один из этих способов управления, второму не остается места? Проще говоря, могут ли они сочетаться друг с другом и применяться в том же самом объединении людей и даже одним и тем же лицом?

ОБЛАСТИ ДЕЙСТВИЯ И ГРАНИЦЫ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Нужно признать, что формальные и неформальные организации – это не все идеальные модели. И, хотя их черты присущи практически всем объединениям людей, в чистом виде эти модели на практике встречаются крайне редко. Часто к ним примешиваются какие-то – подчас весьма существенные – черты противоположных форм. Но ещё более важно то, что значительная часть объединений носит переходный характер. Управление в них представляет собой концентрированную смесь правления и администрирования, а потому, естественно, предполагает определённое комбинирование менеджмента и лидерства.

Наглядный пример такой организации – армейское подразделение. С одной стороны, оно, безусловно, представляет собой формальную организацию с ярко выраженной иерархической структурой и кристаллизованными функциональными ролями. В нормальных условиях управление в нём строится на личных интересах (особенно в профессиональной армии – в отличие от призывной). А кроме того, предусмотрена довольно жёсткая система обратной связи, основанная на механизмах контроля, поощрения и наказания. И в этом смысле любой командир подразделения волей-неволей оказывается менеджером. Однако, с другой стороны, как только армейское подразделение попадает в ситуацию, ради которой оно, собственно, и создаётся, то есть начинает вести боевые операции, мало что остаётся в нём от «нормальных» процедур управления. Чем интенсивнее проводимые операции, тем выше напряжение и неопределённее последствия, а значит, и труднее поддерживать стандартный

(административный) порядок управления. На передний план выдвигается способность править людьми и резко усиливается роль лидерских качеств.

Если в мирных условиях командиры подразделений воздействуют на своих подчиненных, опираясь на их личные интересы (зарплату, карьерный рост и т. д.), то в экстремальных ситуациях такой подход практически бесполезен. И дело не только в том, что не хватает времени для осмысления и принятия надлежащих мер. Стремление к удовлетворению интересов сталкивается тут с другими могущественными мотивами личности, такими, например, как желание сохранить себе жизнь и здоровье, избежать перенапряжения. В этих условиях воодушевление – более действенный инструмент, нежели стимулирование. Надо внушить людям установку на безусловную готовность к выполнению сложных и опасных задач.

Это давно известно самим военным, которые, отдавая должное методам администрирования, подчеркивают, тем не менее, особую важность элементов лидерства. «Каково ваше первое соображение, если вы желаете преуспеть на военной службе?» – спрашивает американский бригадный генерал времён первой мировой войны Л. Эндрюс и тут же даёт недвусмысленный ответ: «Надо быть вожаком команды». Это, если не считать дисциплинированности, подразумевает, что «вы приобретаете и используете те качества, которые характеризуют природных лидеров. Во всех взаимоотношениях с людьми вы должны пользоваться их уважением, добиваться беспрекословного подчинения и, если возможно, восторженной преданности».[5] Иначе говоря, хотя командир вправе требовать от подчинённых выполнения своих приказов и при необходимости наказывать за любое уклонение от долга, гораздо предпочтительнее, если люди осознают их смысл и последствия и стремятся делать то, что им поручено, как можно лучше. А на поле боя воодушевление и демонстрирование образцов (воплощение правильного поведения) практически полностью вытесняют другие средства воздействия на людей.

Разумеется, качества, необходимые лидеру или менеджеру, не всегда сочетаются в одном человеке. Многие выдающиеся лидеры оказываются никчёмными менеджерами, точно так же, как превосходные менеджеры порой не обладают лидерскими чертами. Однако известны и другие случаи, когда они сочетают в себе и те и другие качества. Яркий пример – Генри Форд. Если же говорить о временах более приближённых, то в числе первых можно назвать Билла Гейтса. Оба они не только сумели создать крупные и продуктивные организации, но и в течение долгого времени систематически вели их к высоким достижениям.

Более того, лидерские и менеджерские качества свойственны многим людям. Вопрос лишь в масштабе и пропорциях. Вот почему не стоит устанавливать непреодолимых барьеров между лидерством и менеджментом. Нередки ситуации, когда менеджеру приходится быть лидером, и наоборот – когда лидер вынужден действовать как менеджер.

В принципе, если бы все объединения людей были внутренне однородными и функционировали в стандартных и неизменных условиях, их главы вряд ли нуждались бы в совмещении столь разнородных и даже противоположных качеств. И менеджеры, и лидеры вполне обходились бы «собственным» инструментарием, не прибегая к «чужому» арсеналу. Но, к сожалению, никакая ситуация не бывает постоянной. В результате структура формальной организации со временем разъедается, а старые правила начинают стеснять свободу манёвра и сдерживать инициативу входящих в неё людей. Когда эти изменения становятся критическими, привычный инструментарий неизбежно даёт сбои. Чтобы снова взять ситуацию под контроль, менеджеру ничего не остаётся, как прибегнуть к лидерским методам воздействия на подчинённых.

Лидерство и менеджмент не просто отличаются друг от друга. Они представляют собой противоположные способы управления. У них одно и то же предназначение – достижение намеченных результатов с помощью людей, на которых оказывается влияние. Однако используемые инструменты абсолютно не похожи. Вот почему неуёмная жажда лидерства в формальных организациях (учреждениях, предприятиях, государственных органах и т. д.), которая превращается сегодня в настоящее поветрие, выглядит весьма забавно.

Так, по информации одного из весьма осведомлённых неправительственных агентств Канады, к началу нынешнего столетия более 70% руководителей высшего звена в канадском бизнесе считали своим важнейшим приоритетом создание

[5] Andrews L. C. Leadership and military tradition. Philadelphia, L.: J. B. Lippincott company, 1918. – P. 26

> ЛИДЕРСКИЕ И МЕНЕДЖЕРСКИЕ КАЧЕСТВА СВОЙСТВЕННЫ МНОГИМ ЛЮДЯМ – ВОПРОС ЛИШЬ В МАСШТАБЕ И ПРОПОРЦИЯХ



лидерского потенциала[6]. Они пренебрегали той простой истиной, что лидерство в деловых организациях уместно в ограниченном масштабе и в определённых условиях, скорее аномальных, нежели нормальных. Гипертрофированное представление о сфере применения и возможностях лидерства в бизнесе приобрело столь широкий масштаб, что многим оно кажется бесспорным. Но это не более чем очередной крик переменчивой моды. Неудивительно, что он наталкивается и на определённое сопротивление, иногда – в форме противоположной крайности. В таких случаях не просто подвергаются сомнению достоинства лидерства – оно изображается как некий эрзац-механизм воздействия на людей в организации, который угрожает ей разрушением.

Иногда лидерство и вовсе низводится до уровня «отчуждающего социального мифа», который в гораздо большей степени, нежели наделение полномочиями, подрывает квалификацию сотрудников и ставит их в чрезмерно зависимое положение. Этот миф якобы «функционирует как социальная защитная реакция, главная цель которой состоит в подавлении неудобных потребностей, эмоций и свидетельств, возникающих, когда люди пытаются работать вместе»[7]. Предполагается, что зависимость от фигуры лидера придаёт им оттенок значимости и осмысленности.

Однако такую критику лидерства едва ли можно считать предметной и справедливой. Она имела бы какое-то основание, если бы лидерство не играло никакой самостоятельной роли. Но это, конечно же, не так.

Кроме того, что лидерство является основным способом воздействия на людей в неформальных объединениях, время от времени оно выступает на передний план даже в формальных организациях. Правда, такое случается не очень часто и продолжается не слишком долго. Тем не менее именно эти редкие и краткие периоды приобретают решающее значение, так как они связаны с критическими ситуациями, предопределяющими вероятность выживания организации или её перехода на качественно новую ступень. Естественно, нельзя игнорировать столь важный фактор и, называя его «отчуждающим мифом», отказываться вникать в его природу.

Более умеренную позицию занимают популярные американские эксперты по менеджменту Дж. Гослинг и Г. Минцберг. Они тоже выражают естественное недовольство превращением лидерства в некую икону. По их едкому замечанию, сегодня лидерство «практически поглотило менеджмент». «Многие столь очарованы “лидерством”, – заявляют они, – что менеджмент отодвинут на задний план. Никто уже не стремится быть хорошим менеджером – каждый хочет быть великим лидером». И вполне можно согласиться с ними, что это опасная тенденция, разъедающая само основание любой формальной организации. Но, к сожалению, Гослинг и Минцберг усматривают угрозу лишь в том, что происходит «отделение менеджмента от лидерства». По их мнению, «точно так же, как менеджмент без лидерства потворствует невдохновенному стилю, который выхолащивает деятельность, лидерство без менеджмента потворствует сбивчивому стилю, который возбуждает спесь». То есть проблема заключается лишь в том, что вместо менеджеров, не обладающих лидерскими качествами, могут появиться лидеры, не способные к администрированию, а это всего лишь переход от одной крайности к другой. Между тем лидеры без менеджерского арсенала не так страшны, как может показаться на первый взгляд. Они тоже вполне востребованы управленческой практикой. Для них неформальные объединения, действующие в обычных (нормальных)

[6] Leadership for tomorrow: A challenge for business today. Ottawa: Author, 2001

[7] Gemmill G., Oakley J. Leadership: an alienating social myth // Human relations. 1992. Vol. 45, № 2. – P. 123

условиях, – наиболее подходящее поприще (особенно на самых верхних уровнях). Их роль не уступает по важности той, что принадлежит менеджерам в формальных организациях, функционирующих в аналогичных обстоятельствах.
Наибольшая опасность, связанная с преувеличением значимости лидерства, лежит в иной плоскости. Превращение всех подряд менеджеров в лидеров фактически уничтожает их как класс и упраздняет менеджмент как самостоятельную профессию. Менеджер перерождается в существо о двух головах, которые не просто смотрят в противоположные стороны, а, посылая ему противоречивые импульсы, разрывают в клочья его повседневную деятельность. В результате вместо профессионала высокого класса мы получаем профессионального шизофреника, который никак не может определиться с тем, что предпочесть. Как Буриданов осел, он мечется между двумя охапками сена, обречённый на голодную смерть.
Формальные организации, работающие в основном в нормальных условиях, нуждаются именно в менеджменте, а не в лидерстве. Положение меняется, когда обстоятельства выходят за рамки привычного. Тогда роль лидерства становится более выпуклой. Апогея она достигает, когда среда и вовсе хаотизируется и становится предельно неопределённой. Но, если лидерскими чертами пронизана повседневная деятельность менеджера в обычной ситуации и происходит его «лидеризация», это неизбежно приводит к разрушению устойчивых, «стационарных» механизмов администрирования.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ, или БЛИЗНЕЦЫ-АНТИПОДЫ

Разветвление форм и способов управления началось в глубокой древности. Память об этом хранится, в частности, в легендах, повествующих о возникновении человеческого общества.
В римской мифологии особое место занимает Янус, бог всех входов и выходов, закрывающий и отворяющий (от лат. «ianua» – «дверь», «ворота»), имеющий два лица, глядящие в противоположные стороны. И римляне считали, что ему известно и прошлое, и будущее. Его имя упоминалось первым, когда обращались к богам. Недаром Януса именовали «богом богов» и «добрым создателем».
В поэме Овидия «Фасты» Янус утверждает, что в старину его называли Хаосом, поскольку он создан из древнего вещества. Из бесформенной массы, напоминающей ком, Янус развился в бога и стража порядка, который вращает ось мира. Но, как отголосок первоначального хаотического состояния, лицевая и тыльная стороны его головы по-прежнему выглядят одинаково.
Янус считался в древности первым правителем Лация (rex latinorum). И вполне естественно предположить, что два его лица соответствуют двум способам управления – администрированию и правлению. Недаром римляне обращались к нему с такими словами:

Dexter abibus, quorum secura labore
otia terra ferax, otia pontus agit:
Dexter ades patribusque tuis
populoque Quirini
Et resera nutu candida templa tuo.[8]

То лицо, которое смотрит вовнутрь (larem), обращено к начальникам (ducibus) и символизирует менеджмент. Второе смотрит наружу – на знать (вождей), то есть на класс патрициев, чья миссия состоит в том, чтобы вести за собой людей.
Первоначально эти лица представляли собой только разные стороны управления как единого целого.
Позднее – когда формы человеческой деятельности дифференцировались, а разделение управленческого труда углубилось, каждое лицо Януса обрело самостоятельный смысл.
Таким образом, расщепление управления на лидерство и менеджмент тоже началось на самой заре человечества. Как только администрирование и правление стали кристаллизоваться, они начали функционировать (в определённых пределах) самостоятельно и независимо друг от друга. Но, когда какая-то из ветвей не справлялась со своей задачей, ей не оставалось ничего другого, как вспомнить о второй и прибегнуть к её помощи. Вот почему, хотя менеджмент и лидерство являются действительными антиподами, их невозможно окончательно разъединить. Это не две головы на одной шее, а два лица одной головы, занимающейся управлением.
И, в зависимости от того, в какой форме – правления или администрирования – оно происходит, голова поворачивается к объекту (организации) тем или иным лицом.

[8] *Справедлив будь к правителям, чей усердный труд обеспечивает*
Мир – плодородной земле, мир – неспокойному морю.
Справедлив будь к вождям (знати) римского народа
И одним своим кивком отворяй белые замки.
The Fasti of Ovid. – P. 3 – 4.